

# L'AMÉLIORATION PAR PETITS PAS

Les gens qui font le travail le changent eux-mêmes, un peu et souvent, et gardent ce qui marche. Leur accumulation fait une grande part du progrès, et tient les gains des projets.

**AUSSI APPELÉ** kaizen, amélioration continue    **S'APPLIQUE À** toute équipe qui répète un même travail plusieurs fois par semaine

**SE VÉRIFIE EN** une heure sur place, plus un an de comptes rendus    **OUTILS QUI L'APPLIQUENT** l'essai court (PDCA) ; l'A3, fiche O-10, au-delà de l'équipe

## 1 Ce que dit le principe

Et pourquoi c'est vrai

### LA RÈGLE

Chaque équipe modifie son propre travail par de petits changements qu'elle peut décider et essayer dans la semaine. Ce qui marche devient la façon de faire ; ce qui ne marche pas est annulé dès que l'essai l'a montré.

### POURQUOI ÇA MARCHE

Le mécanisme. Une chaîne de causes que le lecteur peut refaire dans sa tête.

SI LES CHANGEMENTS SONT PETITS ET DÉCIDÉS PAR CEUX QUI FONT

chaque essai coûte quelques heures et personne n'attend d'autorisation.

ALORS

on peut en tenter beaucoup ; une erreur coûte peu et se rattrape vite.

DONC

on apprend vite, et il ne reste que ce qui tient à l'usage.

### L'IDÉE REÇUE QUE ÇA RENVERSE

Écrivez telle qu'on l'entend vraiment en comité : c'est une croyance raisonnable qui a cessé d'être vraie.

"Pour améliorer vraiment, il faut un projet, un budget et quelqu'un dont c'est le métier. Les petites choses ne changent rien."

### OÙ ÇA NE S'APPLIQUE PAS

Quand le travail ne se répète jamais à l'identique, un essai se juge mal sur un cas : on améliore alors ce qui se répète autour (relais, revues, gabarits). Et quand la règle vient de l'extérieur et qu'y toucher est interdit : il faut alors un chemin court vers celui qui peut la changer, sans quoi l'équipe s'épuise.

## 4 D'où ça vient

Pour que la fiche fasse autorité

### ORIGINE

Du japonais *kai*, changer, et *zen*, bien : « amélioration ». Masaaki Imai l'a fait connaître en Occident en 1986 au sens d'amélioration continue, à laquelle chacun participe, encadrement compris.

### CE QUI A CHANGÉ DEPUIS

Dans le tertiaire, ce qu'il faut modifier est souvent une règle, un écran ou un formulaire, et cet objet appartient à quelqu'un d'autre. Le principe y suppose un chemin court vers celui qui peut le changer.

### POUR ALLER PLUS LOIN

M. Imai, *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, 1986  
M. Rother, *Toyota Kata*, 2009

### LE MOT JUSTE

Dire un changement adopté, et non une idée. Ce qui compte est ce qui est en place mardi.

## 2 Est-ce respecté chez vous ?

Des tests qu'on fait en marchant

Cinq vérifications observables. Chacune dit où aller regarder, et à quoi on voit que ce n'est pas respecté. Sans enquête ni questionnaire.

**LE PLUS RAPIDE** Demandez à quelqu'un ce qu'il a changé dans sa façon de travailler ce mois-ci.

Une réponse immédiate, et concrète.

✗ Il cherche, puis cite une décision venue d'ailleurs.

**Cherchez la trace du dernier changement adopté.**

Une fiche, un tableau, une ligne datée, accessible dans l'équipe.

✗ Le changement existe, mais il n'est écrit nulle part.

**Demandez combien de temps il faut pour essayer une idée.**

Quelques jours, sans passer par un comité.

✗ La réponse contient un budget ou le nom d'une instance.

**Regardez qui décide des améliorations dans l'équipe.**

L'équipe, avec son encadrant de proximité.

✗ Un service transverse les décide pour elle.

**DANS LA DURÉE** Comptez les changements encore en place un an après leur adoption.

Une liste qui s'allonge ; chaque retrait a été décidé.

✗ Des changements adoptés puis abandonnés, sans que personne l'ait décidé.

## 3 Les confusions courantes

Ce que le principe n'est pas

Quatre faux amis. Ce sont eux qui font croire qu'on applique le principe en faisant l'inverse.

**Ce n'est pas une boîte à idées**

Les deux recueillent des propositions venues du terrain.

→ La boîte à idées classique envoie la décision ailleurs ; ici l'équipe décide et essaie elle-même (dans les systèmes japonais, l'auteur met souvent lui-même l'idée en œuvre, et la réponse vient vite).

**Ce n'est pas un projet d'amélioration**

Les deux visent un meilleur fonctionnement.

→ Le projet a un début, une fin et un budget ; ici il y a un cap commun et, pour l'atteindre, toujours un pas suivant.

**Ce n'est pas un plan de réduction d'effectifs**

Les annonces associent souvent les deux.

→ Le temps gagné sert à absorber plus de demandes ou à améliorer encore ; si les gains se paient en postes, plus personne ne propose rien.

**Ce n'est pas de la formation**

Les deux font monter les équipes en compétence.

→ La formation apporte un savoir ; ici on change le travail, et le savoir vient de l'essai.

## Ce qu'il faut accepter de perdre

Le prix du principe, dit franchement

### CE QU'ON ABANDONNE

Le monopole de la décision sur la façon de faire. Un encadrant qui doit approuver chaque essai avant qu'il commence, et tarde, devient le goulot ; son rôle passe à faire avancer les essais et à tenir le standard.

### L'INDICATEUR QUI VA SE DÉGRADER

La conformité apparente aux procédures écrites. Elles vont changer souvent, et il faudra que le référentiel qualité suive ce rythme.

### CE QUI CASSE SI ON L'APPLIQUE À MOITIÉ

Demander des idées sans donner le droit d'essayer produit l'effet inverse : au troisième refus, plus personne ne propose rien.

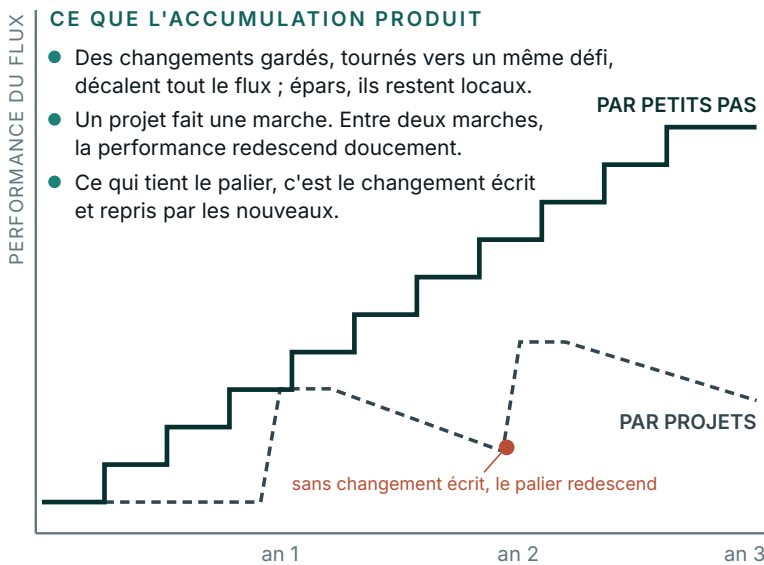
### LA PHRASE À RETENIR

Un an après, regardez ce qui est encore en place et ce que ça a changé au flux.

## CE QUE ÇA CHANGE, CONCRÈTEMENT

### CE QUE L'ACCUMULATION PRODUIT

- Des changements gardés, tournés vers un même défi, décalent tout le flux ; épars, ils restent locaux.
- Un projet fait une marche. Entre deux marches, la performance redescend doucement.
- Ce qui tient le palier, c'est le changement écrit et repris par les nouveaux.



Deux façons d'améliorer un même flux, suivies sur trois ans.

### QUAND LE PRINCIPE EST TENU

UNE IRRITATION QUOTIDIENNE

corrigée dans la semaine par l'équipe elle-même.

UNE IDÉE

essayée, puis gardée ou annulée au vu du résultat.

UN CHANGEMENT ADOPTÉ

écrit, et repris tel quel par les nouveaux.

CE QU'ON REGARDE

l'écart au défi, puis les changements tenus.

### QUAND IL NE L'EST PAS

UNE IRRITATION QUOTIDIENNE

remonte une fois par an, dans l'enquête de satisfaction.

UNE IDÉE

attend un budget, puis devient un projet, puis disparaît.

UN CHANGEMENT ADOPTÉ

tient tant que la personne qui l'a inventé est là.

CE QU'ON REGARDE

le nombre d'idées déposées.